

D e s i g n

a n d

M o b i l i t y -

t h e

D e s i g n e r

a n d

디 자 인 과

t h e

이 동 성 -

M o b i l e

디 자 이 너 와

W o r l d

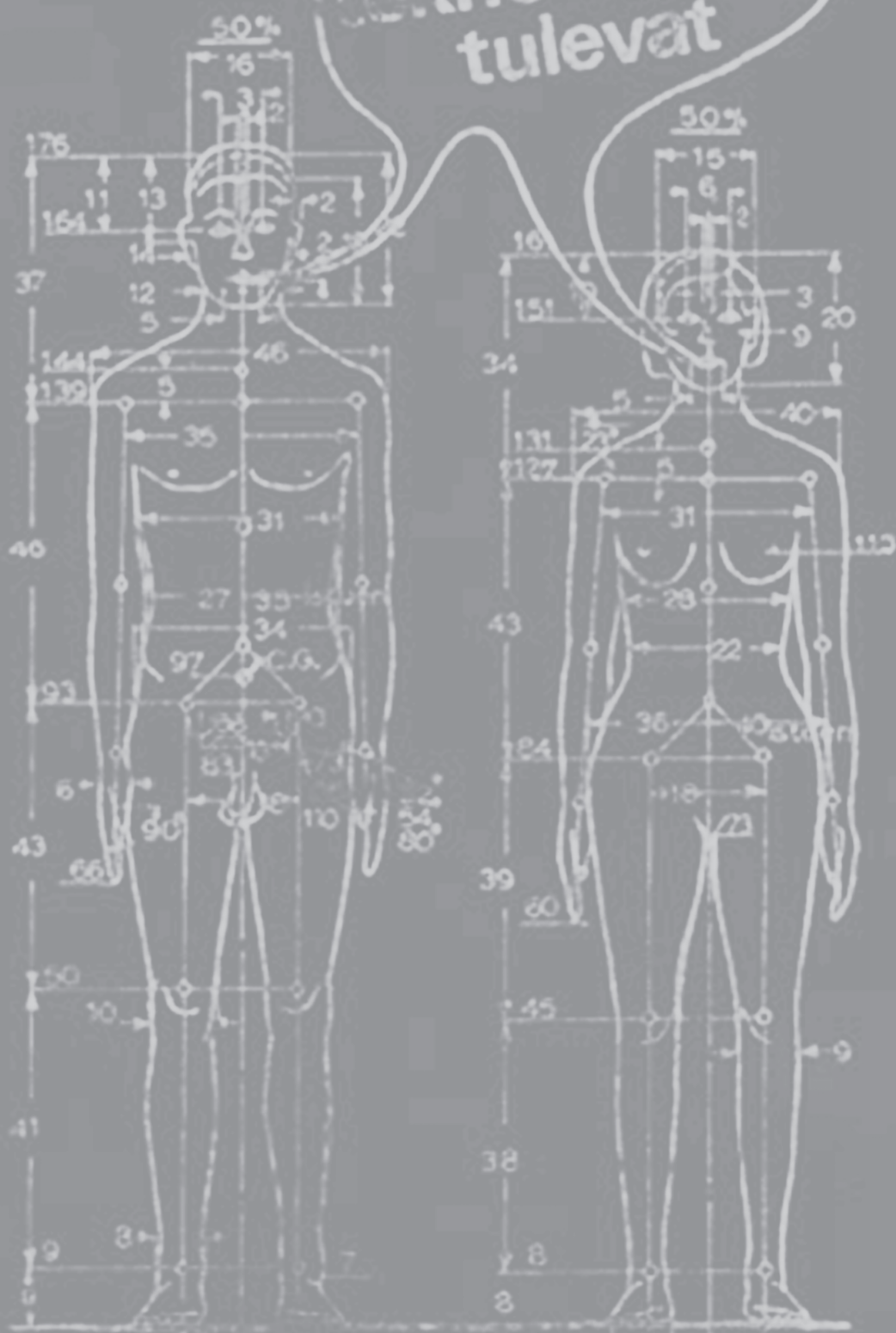
모 바 일

세 상

tokyo tiedot 6 1970

tekninen design

teknokraatit tulevat





안나 발토넨

노키아 디자인리서치 시니어디자인 매니저

Anna Valtonen

Senior design manager,
Nokia Design Research

안나 발토넨은 노키아의 디자인리서치에서 시니어 디자인 매니저로 근무하고 있다. 지난 10년 동안 그녀는 회사 내에서 여러 직위를 거쳤으며, 핀란드 헬싱키의 University of Art and Design의 전략 및 산업디자인학과에서 연구원으로, 그리고 프랑스 파리의 ESSEC 경영대학원 경영학과에서 객원교수로도 근무하고 있다. 그녀는 2007년 3월 “산업디자인의 재정의. 핀란드 디자인 관행의 변화”라는 주제로 박사학위를 취득하였으며 그녀의 주요 관심분야는 디자인, 디자인의 역사, 혁신 경영 및 회사나 국가가 경쟁력을 확보하기 위해서 디자인을 어떻게 최대한 유용하게 활용할 수 있는가 등에 관한 것이다.

Anna Valtonen works as Senior Design Manager for Design Research at Nokia. For the past ten years she has held various positions within the company. She also works as Researcher at the Department of Strategic and Industrial Design at the University of Art and Design Helsinki, Finland, and as Visiting Professor in the Department of Management at ESSEC Business School paris, France. Her doctorate was defended in March 2007, with the title “Redefining Industrial Design. Changes in the Design Practice in Finland.” and her research interests are in design, its history, innovation management and how companies and nations can best use design for their competitiveness.

디자인과 이동성- 디자이너와 모바일 세상

2006년 호모모벤스(Homoe Moveness)라는 주제로 열린 한국디자인산업연구센터(KDRI)의 IDCC(국제디자인문화학술회의)에서 나는 모바일의 독자성에 대해 토론하였다. 우리의 변화하는 세계에서 디자인의 역할은 점점 중요시되고 있다. 이 빠른 변화의 시대에 모바일의 독자성 중 하나는 산업에서 디자이너가 갖는 역할이라고 생각한다. 나는 이 논문에서 이러한 변화를 핀란드의 몇 가지 예를 통해 설명해 보려고 한다.

핀란드에서 산업 디자이너의 역할은 시간이 지나면서 빠르게 변화해 왔다. 산업 디자인이 전문적인 직업으로 처음 자리잡기 시작하였을 때 디자이너는 그 작품이 예술가의 작품에 비유되었던 창조자였다. 60년대 디자이너들은 산업과 밀접하게 협력하여 일하기 시작했고 디자이너는 엔지니어 및 마케팅 대표와 함께 팀 구성원이 되었다. 70년대 인간 공학이 크게 대두되었고 80년대에는 디자인 관리라는 문제가 인기가 있었다. 90년대에는 브랜드 구성 및 전략적 디자인이 초점이 되었으며 2000년대가 되자 디자인은 혁신의 수단으로 간주되었다.

이 새로운 디자인 분야는 산업 디자이너에 대해 여러 다른 역할을 만들었다. 이전 역할이 사라지지 않아 여전히 존재하지만 산업 디자이너의 일반적인 작업 분야는 다양해졌다. 이 논문에서는 이 역할 중 일부를 설명하고 변화를 야기한 원인에 대해 살펴며 각 시대의 전형적인 디자인 수사학 또는 강연을 설명한다.

1 창조자로서의 디자이너

1950년대 핀란드는 세계 제 2차대전의 영향에서 회복 중인 빈국으로, 마셜 원조를 받지 못했고 소련에 많은 액수의 전쟁 배상금을 지불하여야 했다. 전쟁 배상금은 새로운 산업에 대한 수요를 창출하였고 핀란드의 산업 구조는 이 시기에 크게 발전하였다.¹ 정부 및 지방의 배우들은 디자인을 사용하여 국가의 정체성을 강조하고 곤란한 경제 상황을 극복하려고 했다.

당시 “핀란드의 디자인”이라는 표현이 Kaj Frank, Tapio Wirkkala, Timo Sarpaneva 및 Ilmari Tapiovaara 등 각 디자이너에 의해 빈번하게 사용되었고 더욱 개선되었다. 디자인은 밀라노 트리엔날레(Milano Triennales) 등 국제 대회에서 커다란 성공을 거두었고 언론에 광범위하게 논의되었다.² 트리엔날레에서 발표된 여러 작품들이 산업적으로 생산되기는 하였으나 계속하여 생산되지는 않았다. 대부분의 제품은 식탁용 식기류 또는 유리 또는 목재 공예품이었으며 일부는 핀란드의 유리 및 도자기 업체인 Iittala, Arabia, Nuutajärvi 및 Karhula에 의해 제조되었다. 이들 기업에서 별도의 “예술” 부서를 두는 것은 매우 흔한 일이었다. 이 부서에서 디자이너는 실용적인 제품보다는 예술적인 제품을 만들었다.³

밀라노 트리엔날레에서 강연의 전형적인 주제는 상상 속 디자이너의 영감 및 창조의 근원으로서 자연을 강조하는 것이었다. 디자이너는 디자인 프로세스에 대해 거의 모든

Design and Mobility- the Designer and the Mobile World

The theme of the conference was homo mobile and the task was to talk about mobile identities. In our ever changing world, the role of design has become increasingly important. I believe, that in this time of rapid changes, one of the most mobile identities of its time has been the role of the designer in industry. In this paper this change will be illustrated through several Finnish examples.

In Finland the role of the industrial designer has changed rapidly over time. When the professional practice of industrial design first started to form, the designer was a creator whose work was likened to that of the artist. In the sixties designers started to work in closer co-operation with the industry, and the designer became a member of a team together with the engineer and the marketing representatives. In the seventies ergonomics were largely discussed and in the eighties the issue of Design Management became popular. In the nineties brand building and strategic design became the focus areas, and in the new millennium design was seen as a means of innovation.

These new areas of design have created different roles for the industrial designer. The previous roles have not disappeared, they still exist, but the general area of work for the industrial designer

has broadened. I will in this article consider which some of these roles are, reflect over the reasons that have caused the change and also consider what has been typical for the design rhetoric or discourse of each period.

1 The designer as the creator

In the 1950's Finland was a poor nation recovering from the World War II, which did not receive any Marshall help and was forced to pay great war indemnities to the U.S.S.R. The war indemnities created the need of new industries and the industry structures in Finland developed strongly during this time.¹ The government and the local actors used design to emphasize the national identity and amend the poor economical situation.

At the time the expression "*Finnish Design*" was frequently used and further enhanced by individual designers such as Kaj Frank, Tapio Wirkkala, Timo Sarpaneva and Ilmari Tapiovaara. Design gained great success in international competitions, such as the Milano Triennales, and was extensively discussed in press². Even though many of the objects presented in the Triennales were industrially produced, they were done in very small series. Most of the products were tableware or artefacts in glass or wood, and several were produced by the Finn-

권한을 가지고 있었다. 그 프로세스란 디자이너가 영감을 받아 스케치를 시작하여 물건을 디자인하는 것이었고 그 다음에야 이 잠재적 물건은 생산용으로 소개되었다. 디자이너는 물건 뒤에 있는 창조자였고 예술가였다. 또한 해당 제품의 매력 중 일부는 이 매력적인 디자이너에게서 나오는 것이었다. 따라서 특별한 자질이 있는 기이한 성격으로 디자이너를 묘사하는 것은 이득이 있었다. 밀라노 트리엔날레 중 Tapio Wirkkala는 이탈리아에서 ‘uomo naturale’ 즉 꽃을 먹고 아침에 꿈과 레슬링을 하는 남자로 홍보되었다⁴.

오늘날도 여전히 개인주의적인 디자이너의 신화는 언론에서 꽤 쉽게 수행하는 접근방식이다. 사람들은 다른 사람에게 관심을 가지는 경향이 있으며 제품 뒤에 숨은 흥미로운 디자이너의 성격을 묘사함으로써 다른 제품보다 많은 주목을 받는다. 이는 특히 디자인에 대한 사전 지식이 별로 없는 일반 대중 및 이들과 관련된 정보원에 동등하게 사용된다. 여러 기업은 이 방식을 의도적으로 사용한다. 즉, 유명한 디자이너를 이용하여 일반 대중의 제품에 대한 관심을 높이는 것이다.⁵

50년대 후반에 예술 기반 제품으로 큰 성공을 거두었던 몇몇 디자이너들은 산업 디자인 분야로 활동 분야를 옮겼다. 이들 핀란드 산업 디자인의 첫 개척자는 산업 분야로 점차 이동했던 예술가 및 디자이너였다. 디자이너의 역할은 필연적으로 예술가, 즉 산업상 생산된 제품에 형태를 부여했던 창조적이고 표현적인 사람의 역할이었다. 이 접근 방식은 당시 해당 분야가 그 자체 새로운 분야였으므로 자연스러운 방식이었고 대중은 그 존재에 대해 알지 못했다. 따라서 국제적인 전시를 위한 시리즈로 나오지 않는 디자인의 경우 매우 성공적인 것으로 입증된 동일한 도구, 즉 디자이너의 개인적인 매력을 사용하여 새로운 서비스가 판매되었다.

밀라노 트리엔날레에서 목재와 유리로 디자인한 물체로 큰 명성을 얻은 Tapio Wirkkala는 핀란드 산업 디자인을 개척한 좋은 예이다. 그는 케첩 병, 전기 퓨즈 및 변기 시트 등 매우 일상적인 물건을 디자인하였다. 그는 뉴욕 Raymond Loewy의 디자인실에서 1955년에서 1956년 사이 수개월 동안 작업하였고 핀란드 산업에 자신만의 작업 방식을 구현하려고 하였다.⁶ 1957년 Wirkkala는 전 직장이었던 유리 제품 생산업체 Iittala가 속한 핀란드 기업인 A. Ahlström의 산업 및 예술 디자이너로 임명되었다.⁷ 그

후 그는 전체 기업을 위한 사내 디자인 조직인 A-studio를 설립하였다. A-studio는 기업의 여러 디자이너 및 다른 부서 사이의 팀워크에 중점을 두었다. 이는 다음 60년대에 더욱 유행한 관행의 이른 전조였다. 즉, 디자이너가 기계공 및 마케팅과 함께 팀을 이루어 일하는 것이다.

2 기계공 및 마케팅과 팀을 이룬 디자이너

60년대에는 디자인이 단지 제품 미학 또는 스타일링이 아니라 그 이상이라는 데 대한 논의가 많았다. 디자인은 완제품에 추가되었던 미적 기능 또는 디자이너 이름이라기 보다는 업계와 함께 수행되어야 하는 것이었다. 디자이너는 자신들이 제품 개발 프로세스 초기에 필요하며 기업의 엔지니어 및 마케팅 부서가 하나의 팀을 이루어 밀접하게 함께 작업하여야 한다고 강조하였다. 디자인은 디자이너가 홀로 수행할 수 있는 기능이라기 보다는 단지 제품 개발 프로세스의 일부분으로 인식되었다. 이 시기 동안 산업 디자이너들이 처음으로 직접 기업에 의해 고용되었고 디자이너 작업의 최종 결과물이 더 이상 디자이너 이름과 함께 판매되지 않고 기업 이름을 걸고 판매되었다.

처음에 디자이너들은 자신의 작업 방식이 기술 디자인에 가까움에도 불구하고 업계에서 예술가로 종종 간주되는 어려움에 직면하였다. 디자이너 중 한 명은 핀란드의 대기업에서 디자이너가 어떻게 인식되었는지 다음과 같이 설명하고 있다.

“당시 우리는 산업 디자이너였다. 우리를 회사 복도에서 예술가라고 부르기는 했지만 우리의 직함은 산업 디자이너였다(웃음).”⁸

산업 디자이너의 역할이 형성되고 있던 중 그 장점을 이해하고 있던 기업은 별로 없었다. 디자이너는 종종 자신의 중요성을 기업에 인식시켜야 했다.

제품 개발의 일부로서 산업 디자인의 이 접근 방식은 현재도 여전히 가장 일반적인 것이며 또한 대부분의 핀란드 산업 디자이너가 일하는 영역에서 그러하다.⁹ 디자이너가 활동하고 있는 조직은 마케팅 및 기계공에서부터 더욱 광범위한 기능을 포괄하도록 성장하였다. 그러나 디자이너는 여전히 제품 개발 프로세스에서 더욱 큰 조직의 일부로 자신을 보고 있다. 창조적이고 기묘한 디자이너가 이제 여러 경우에 있어 업계에서 익명의 외교적인 팀 플레이어 되었다.

ish glass-and porcelain companies; Iittala, Arabia, Nuutajärvi and Karhula. In these companies it was quite common to have a separate “art” department; where the designers created objects of art rather than utilitarian products.³

Typical for the discourse at the time of the Milano Triennales was the emphasis on nature as a source of inspiration and the creation of the mythical designer. The designer had almost full control of the design process; the designer got an inspiration, started sketching, designed the object and only then was the potential object presented for production. The designer was the creator and the artist behind the object; and part of the attraction of the product came from this charismatic designer. Therefore it was beneficial to depict the designer as an eccentric character with special qualities. During the Milano Triennales Tapio Wirkkala was, for example, promoted in Italy as *uomo naturale*, the man who ate flowers and wrestled with bears in the morning.⁴

Still today, the myth of the individualistic designer is an approach that is fairly easy to get through in press. People tend to be interested in other people, and by depicting an interesting designer-character behind a product it gets more attention than one without. This is particularly used for a broad public with very little previous knowledge in design, and equally for the sources of information related to them. Many companies use this approach deliberately; by using a famous designer they increase the interest of the general public to their product.⁵

In the late fifties some of these designers who had previously gained great success for their art based products moved into the area of industrial design. These first pioneers in Finnish industrial design were thus artist/designers who gradually transferred to the industrial realm. The role of the designer was then consequentially that of an artist, a creative and expressive person who had given form to an industrially produced product. This approach was at the time natural as the area in itself was new, and the public had hardly any knowledge of its exis-

tence. Hence the new service was marketed using the same tools that had proved so successful in the case of design for smaller series and international exhibitions; the personal charisma of the designer.

Tapio Wirkkala, who had gained great fame for his designed objects in wood and glass in the Milano Triennales, is a good example of pioneering Finnish industrial design. He designed a ketchup bottle, electrical fuses, and toilet seats, all very mundane objects. He had worked several months in the design studio of Raymond Loewy in New York, in 1955-56, and wanted to implement their way of working to the Finnish industry.⁶

In 1957 Wirkkala was appointed industrial and artistic designer for the Finnish corporate A. Ahlström that also the glassware producer Iittala, that he had previously worked for, was part of.⁷ He then founded the A-studio, an in-house design organisation for the entire corporate, where the emphasis was on team work between both the different designers and the other units of the company. This was an early forerunner of the practice that become more prevailing in the following decade; the designers working in teams together with mechanics and marketing.

2 The designer in a team with mechanics and marketing

In the sixties the debate of design being more than just the mere product aesthetics or styling flourished. Design was to be done together with the industry, rather than an aesthetical function or a designer name that was just added on to a completed product. The designers emphasised that they needed to come in earlier in the product development process and work tightly together in a team with the engineers and the marketing unit in a company. Design was perceived as just one part of the product development process, rather than a function the designer could perform alone. The first industrial designers were during this time hired directly to companies, where the end result of their work was no longer marketed with the name of the designer but with the name of the company.

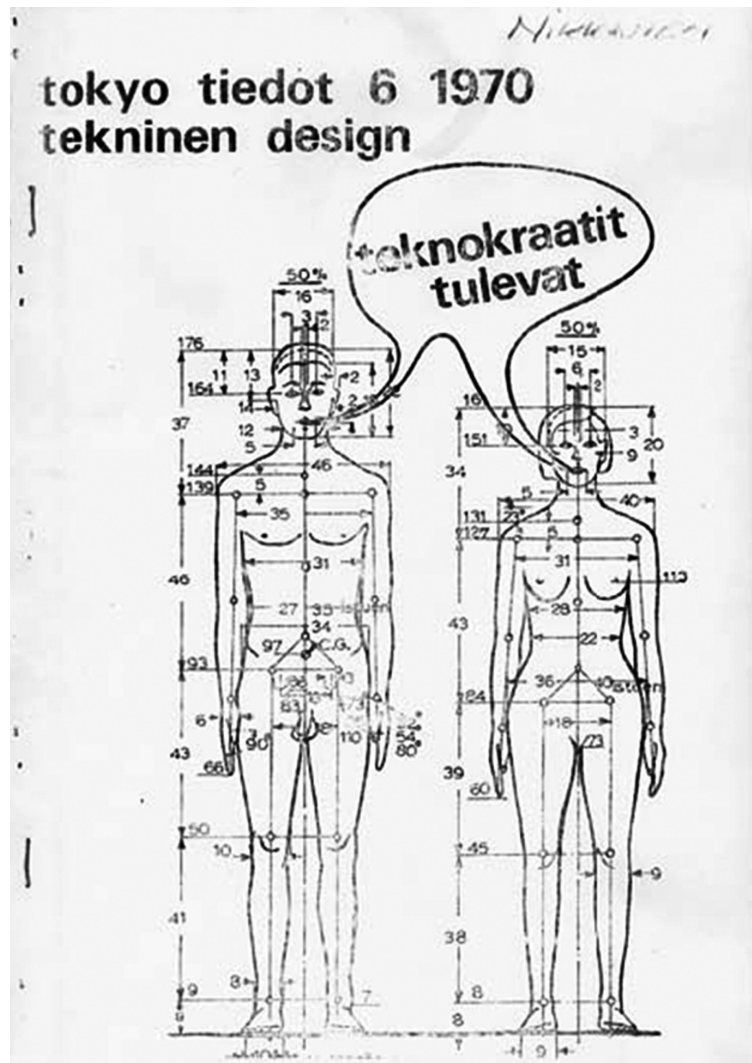
3 최종 사용자 전문가로서의 디자이너

70년대 초기는 해당 논쟁에 대한 여러 정치적 기조를 가진 핀란드 산업 디자인 분야에서 큰 격동의 시기였다. 다시 디자이너들은 초기부터 해당 프로세스의 일부가 되고자 하였다. 즉, 제품 개발 프로세스의 일부만이 아니라 해당 제품의 정의 프로세스의 일부가 되고자 한 것이다. 이 논쟁은 핀란드에서 교육에 종사하였고 인기 있는 저서인 *Design for the real world*¹⁰ 및 *Turhaa vai tarpeellista?*¹¹을 저술한 Victor Papanek(1925-1998)의 사상에 큰 영향을 미쳤다. 이 시대에는 특히 과학으로서 인간 공학이 도래함으로써 전문적인 관행의 이론화가 이루어졌다. 과학 지향 인간 공학과 소비 중시 학생들과 함께 Papanek의 주요 초점은 결국 최종적으로 생산된 제품을 사용할 개인인 인간을 이해하는 것이었다. 여러 경우에 있어 이는 특수한 수요를 가진 사람들의 집단을 위한 디자인을 의미하였다. 특히 어린이, 노인 및 장애인을 위한 디자인에 대한 논쟁이 인기가 높았다. 1976년 핀란드 산업 디자이너 협회(TKO)에 의해 발행된 산업 디자인의 핵심을 설명하는 팸플렛에서 60년대의 개발을 되돌아보면서 이 방식은 다음과 같이 설명되고 있다.

“디자이너들이 무시해 왔고 그 수요가 충분히 고려되지 않았던 분야 및 개인들의 집단(어린이, 노인)이 있다는 것을 알아챘다. 모든 디자인에 대한 토론은 빠르게 그 범위가 확대되었고 디자이너의 “책임”에 대한 논의가 있었다. 디자이너들은 진정한 사회적 수요를 해결하는 데 그들의 전문적 기술이 사용되는 디자인 문제를 찾기 시작했다.”¹²

Henry Dreyfuss가 그의 저서 *Designing for People* 및 *The Measure of Man and Woman*¹³에서 표현한 그의 이론 또한 핀란드의 산업 디자인 강좌에 큰 영향을 미쳤다. 인간 공학 및 사용자에게 대한 이해는 과학적 접근 방식과 함께 산업 디자인을 더욱 예술 및 공예를 기반으로 하는 응용 예술의 다른 분야와 구분하기 위한 도구가 되었다.

이 접근 방식의 좋은 예는 1970(6/1970)년 중앙예술공예 학교 학생회 잡지 “Tokyo tiedot”의 특별판으로, 이 학교에서의 산업 디자인 교육을 나타내는 문제였다. 이 때 거의 10년 동안 산업 디자인에 대한 교육이 수행되었고 과학 기반 방식을 통해 다른 교과 과정으로 확산되었다. 해당 부서는 이 당시 산업 디자인이 아니라 Tekninen 디자인(기술 디자인)으로 불리었다. 이 잡지의 표지는 Dreyfuss의 *Measure of Man and Woman*의 방식으로 남자 한 명과



Tokyo tiedot 6 1970-팸플렛 표지

The cover of the Tokyo tiedot 6 1970-leaflet.



In the beginning they faced the challenge of often being perceived as artists in industry, even if their own approach was closer to technical design. One of the designers describes how they were perceived in a large Finnish company:

”We were industrial designers then, yes. Our title was industrial designer even if they called us artists in the [corporate] hallways. [laughs]”⁸

As the role of the industrial designer was only forming, very few companies understood the benefits thereof, the designers often had to convince the company of their importance.

This approach of industrial design as one part of product development is currently still the most prevailing and also the area in which most Finnish industrial designers work.⁹ The groups with whom the designer works have grown from merely marketing and mechanics to encompass a broader set of capabilities, but the designers still see themselves as part of a larger group in a product development process. The original and eccentric designer has in many cases become an anonymous and diplomatic team player for the industry.

3 The designer as an end-user expert

The early seventies were a time of great tumult in the Finnish industrial design field, with many political undertones to the debate. Again, designers wanted to be part of the process from an earlier stage, not only as a part of the product development process but in defining what the product should actually be. The debate was heavily influenced by the thoughts of Victor Papanek (1925–1998), who taught frequently in Finland and wrote the popular books *Design for the real world*¹⁰ and *Turhaa vai tarpeellista?*¹¹. The same period in time also saw the theoretisation of the professional practice, especially with the arrival of ergonomics as a science. The main focus, both for Papanek with his consumption critical students as for the science orientated ergonomics, was to understand the person; the individual who was going to use the produced product in the end. In many cases

this meant designing for groups of people with special needs. Especially discussing the design for children, the elderly and the disabled was popular. In a leaflet describing the essence of industrial design, published in 1976 by the Finnish association of industrial designers TKO, and looking back to the developments in the sixties, this approach is described:

”We noticed that there are areas and groups of individuals that the designers have neglected, and whose needs have only insufficiently been taken into consideration (children, the elderly). The whole design discussions quickly got a larger context: the designers “responsibility” was discussed. The designers started to look for design matters where their professional skill would be used for solving true, social needs.”¹²

Henry Dreyfuss’ theories, expressed through his works *Designing for People* and *The Measure of Man and Woman*^{xiii}, also had a great influence on the Finnish industrial design discourse. Ergonomics and user understanding became a tool for industrial design to distinguish itself with a scientific approach from the other areas in the field of applied arts, which were seen as more arts and crafts based.

An good example of this approach is the special edition of the student union publication at the Central School of Arts and Crafts, “Tokyo tiedot” from 1970 (6/1970) which was a dedicated issue presenting the education of industrial design for the rest of the school. At this point industrial design had been taught for almost a decade and it profiled itself towards the other curriculum through its scientific-based approach. The department was at this time called *Tekninen design* (Technical design), rather than industrial design. The cover of this publication depicts a man and a woman in the spirit of Dreyfuss’ *Measure of Man and Woman*, and in a bubble they say “*teknokraatit tulevat*” (the technocrats are coming). Methods and science were the tools that were to be used in designing products and the aim was to design

여자 한 명을 묘사하고 있으며 거품 안에 “teknokraatitulevat”(전문 기술자들이 오고 있다)라고 써여 있다. 방법 및 과학은 제품을 디자인하는 데 사용되는 도구이며 그 목표는 예술적 직관이 아니라 사용자 수요 및 입증된 계측을 기반으로 하는 제품을 디자인하는 것이다. 그 팜플렛은 이 접근 방식을 다음과 같이 설명하고 있다. “기술 디자인 교육에 있어 가장 눈길을 끄는 것은 방법론에 대한 강조이다. 산업 디자이너의 조정 역할로 인해 복잡한 디자인 문제가 있는 그들의 작업 방식은 일부 사람들이 믿는 것처럼 단지 직관적일 수가 없다.”¹⁴ 업계에서 개발 프로젝트의 조정자로서 디자이너를 간주하는 개념은 Tomas Maldonado 및 팜플렛에서 직접적으로 인용되고 언급되어 있는 HfG Ulm-school¹⁵의 인용인 것으로 보인다. 따라서 주로 예술적 직관이나 창조적 사고가 아니라 과학적 접근 방식이 강조된다.

이 시기에 여러 연구 프로젝트가 시작되었고 산업 디자인에 있어 여러 연구 프로젝트는 실제로 디자인하는 것보다 제품의 기능을 정의하는 것에 대한 것이었다.

인간 공학 및 유용성의 문제는 산업 디자인 분야에서 사라지지 않았으며, 반대로 컴퓨터 및 제품의 전자 디스플레이 장치의 도래로 그 역할이 더욱 명확하게 되었다. 제품이 더욱 복잡해짐에 따라 유용성의 문제는 더욱 중요하게 되었다. 많은 수의 디자이너가 이 사용자 인터페이스를 디자인하는 데 필요하게 되었고 새로운 산업 디자인 분야인 사용자 인터페이스 디자인이 생성되었다. 유용성 및 최종 사용자에 대한 이해는 모든 성공적인 산업 디자인에 있어 출발점이 되었다¹⁶.

4 조정자로서의 디자이너

디자이너는 1960년대부터 여러 분야에서 다양한 등급의 전문가 사이의 조정자로 자신을 간주해 왔다. 디자이너를 조정자로 보는 이 개념은 디자인 관리 이론이 핀란드 디자인 분야에서 많은 주목을 받음에 따라 1980년대에 더욱 광범위하게 수용되었다. 디자이너는 단일 제품의 기능 또는 그 디자인을 정의 내리는 것 뿐만 아니라 대규모의 제품 조정에 참여하기 원했다. 국제 및 국내적으로 이 문제에 대한 여러 회의가 열렸다¹⁷. 디자이너는 자신을 최종 사용자 및 마케팅 및 엔지니어링 등 기업 내 다른 부서 사이의 통역가로 보았고 그 임무는 조정 역할이었다. 그 목표는 일정한 제품 포트폴리오로서, 기업이 생산하는 모든 제품이 동일한 기업 제품으로 인식되는 것이었다. 이는 디자인 매니저의 역할로 발전하였다.

We were industrial designers then, yes. Our title was industrial designer even if they called us artists in the hallways.”

Peter Gorb에 의하면 “디자인 관리는 기업 목표를 달성하기 위해 라인 매니저가 조직이 사용할 수 있는 디자인 자원을 효과적으로 배치하는 것이다¹⁸. 따라서 디자인 매니저의 가장 고전적인 유형은 다른 디자이너(디자인 에이전시 또는 기업 디자인 부서에서 일하는)를 관리하거나 대기업의 제품 포트폴리오 및 디자인 로드맵 등 전략적 디자인 문제를 관리하는 사람들이다.

오늘날 디자인 관리는 디자인 에이전시에서 디자인이 수행되느냐 또는 대기업의 사내 디자인 조직에서 디자인이 이루어지느냐에 따라 다소 다르다. 디자인 에이전시에서 디자인 관리의 가장 전형적인 경우는 전무 이사를 들 수 있다. 대부분의 핀란드 디자인 회사는 매우 소규모이다¹⁹.

products that were based on user needs and proven measurements rather than on artistic intuition. The leaflet describes this approach: “the most eye-catching in the education of technical design is its emphasis of methodology. Because of the co-ordinating role of the industrial designer their way of working with a complex design problem can not be merely intuitive, as some still seem to believe.”¹⁴ The notion of the designer as a co-ordinator of a development project in the industry seems to be a quotation of Tomas Maldonado and the HfG Ulm-school,¹⁵ who is also directly cited and mentioned in the leaflet. The main emphasis was thus on the scientific approach rather than on artistic intuition or creative thinking.

During this time several research projects were initiated, and many student projects in industrial design were about defining what a product should be rather than actually designing it.

The issue of ergonomics and usability has not disappeared from the area of industrial design; on the contrary, it gained an even more pronounced role with the arrival of computers and electronic displays on products. As the products became more complex, the usability issues grew increasingly important. Many designers were needed for designing these user-interfaces, and a new area of industrial design; user interface design, formed. Usability and end-user understanding then became the starting point for all successful industrial design.¹⁶

4 The designer as a co-ordinator

The designers had in various degrees seen themselves as co-ordinators between professionals from various fields since the 1960's. This notion of the designer as a co-ordinator gained an even broader appeal in the 1980's, as the theories of Design Management gained larger attention in the Finnish design field. The designers wanted to participate, not only in defining what a single product should do or how it should be designed but even on a larger scale of product co-ordination. Several conferences were held on the issue, both internationally and nationally.¹⁷ Designers saw themselves as

interpreters between both the end-user and the different units within a company, such as marketing and engineering; and their task was to co-ordinate. The goal was a uniform product portfolio, were all products that the company produced were to be perceived as coming from the same company. This evolved into the role of Design Managers.

According to Peter Gorb *Design Management is the effective deployment by line managers of the design resources available to an organization in the pursuance of its corporate objectives*.¹⁸ The most classical types of Design Managers are thus those who manage other designers (in a design agency or in a corporate design function) or manage strategic design issues, such as the product portfolio and design roadmaps in a large corporate.

Design management today differs somewhat depending on if it is done in a design agency or within an in-house design organisation of a large corporation. In the design agencies the most typical case of design management is that of the managing director. Most Finnish design offices are very small.^{xix} The vast majority of the companies consist of only one or two people. In these cases the designer performs managerial tasks besides other design work. When the company has more than three employees there is usually a designated manager. In most cases this is a designer by background and who still performs other design tasks to some extent.

The design manager in a design agency thus has, besides the traditional tasks assigned to design managers mentioned above, also the task of running an, usually fairly small, company. This includes acquiring new customers, creating and developing the strategic business approach of the agency, and managing customer relations. Many of these design managers identify themselves rather in this general manager role than in the orthodox design manager role.

”If I am totally honest I am more of a general manager at the moment. That sounds dreadful, doesn't it, to be a general manager of a small company.

기업의 대부분은 한 두 명의 인원으로 이루어져 있다. 이 경우 디자이너는 다른 디자인 업무 외에 관리 업무를 수행한다. 기업에 직원이 세 명 이상인 경우 보통 담당 매니저가 있다. 대부분 이 매니저는 배경에 머무르는 디자이너로서 다른 디자인 업무를 어느 정도 수행한다.

따라서 디자인 에이전시에서 근무하는 디자인 매니저는 위에서 언급한 디자인 매니저에 할당된 전통적인 임무 외에 보통 꽤 작은 규모의 기업을 운영할 책임을 진다. 여기에는 새로운 고객을 인수하고 에이전시의 전략적 사업 방식을 창출하고 개발하며 고객 관계를 관리하는 것이 포함된다. 여러 디자인 매니저는 전통적인 디자인 매니저 역할보다 이 총지배인 역할로 자신을 인식하였다.

“완전히 솔직하게 말한다면 지금으로서는 총지배인 역할을 하고 있다. 작은 회사의 총지배인이라는 것이 따분하게 들릴 것이다[웃음]. 하지만 실제로 하고 있는 일을 보고 판단한다면 총지배인이 맞다.”²⁰

디자인 에이전시를 운영할 때 디자인 매니저가 가장 중점을 두어야 할 것 중 하나는 항상 새로운 프로젝트를 얻어내고 그것이 회사의 전략에 일치하도록 하는 것이다. 따라서 디자인 에이전시의 디자인 매니저는 가능한 한 많은 일을 에이전시를 위해 창출하는 것을 목표로 한다. 반면 기업의 사내 디자인 부문에서 디자인 매니저는 종종 그 스텝진이 수행할 예정인 업무량을 제한하고 우선 사항을 결정하려고 한다. 사내 디자인 매니저는 디자인 에이전시를 운영하는 것과 사내 디자인 부서를 관리하는 것 사이의 차이점을 다음과 같이 설명하고 있다.

“물론 디자인 관리는 디자인 에이전시에서 수행된다. 그러나 디자인 에이전시의 디자인 관리는 디자인 서비스를 창출하고 우리와 크게 다른 조직을 이끄는 것이다. 원칙적으로 디자인 에이전시는 모든 유형의 고객에게 서비스를 제공하여야 한다. 어떤 면에서 그들은 우리와 동일한 기능을 가지고 있으나 그들이 작업하는 방식은 매우 다르다. 그 이유는 여기에 우리가 가지고 있는 이 집이 작업장이기 때문이다. 우리는 회계 관리를 할 필요가 없으며 실제로 서비스 마케팅을 전혀 하지 않는다. 기본적으로 우리는 여기에 있으며 항상 우리에게 주어진 모든 업무를 수행하여 살아남으려고 노력한다.”²¹

그러나 사내 조직에서 디자인 매니저 역할은 디자인 에이전시 역할과는 다소 다르다. 사내 디자인 매니저는 디자인

When running a design agency one of the main focuses for the design manager is always to acquire new projects and to ensure that they are in line with the company strategy.”

에이전시를 위한 디자인 매니저가 보통 새로운 클라이언트를 찾기 위해 노력하는 것과 같은 방식으로 자신의 작품을 자신의 조직에 판매할 필요가 없다는 점에서 자신을 가장 큰 차이점으로 인식한다. 에이전시가 상대하는 여러 클라이언트는 또한 클라이언트가 언제나 같은 기업인 사내 디자인의 경우보다 광범위하다고 간주된다.

심지어 사내 디자인 조직 내 디자인 매니저 역할은 여러 가지 방식으로 나타날 수 있다. 내부 디자인 부서에 인원이 다섯 명 이하인 경우(핀란드에 해당), 디자인 매니저는 디자인 로드맵 및 지침(외부/기업 전체 부서)을 조정하며 디자인 기능(내부 기능)의 재정 및 인력 문제를 관리한다. 이는 Peter Gorb 및 Robert Blaich가 전에 설명한 디자인 매니저 역할에 대한 전통적인 정의와 매우 잘 대응된다.

“이것은 매우 광범위한 작업 분야이다. 제품 디자인에 있어 내 역할은 디자이너의 내부 및 외부 작업을 지휘하거나 이에 대해 논평하는 것이다. 지금 3-4년 동안 처음부터 끝까지 자신의 디자인 프로젝트를 수행하지 않았다. 그러나 내 역할은 지휘 및 지원 역할이다. 그리고 항상 부하 직원을 두고 리소스 관리를 해왔다. 그 다음에는 팀을 이끌고 비용 센터를 관리하는 것과 관련된 임무가 있다. 예산 및 급여에 관련된 모든 문제와... [...] 인력 개발 및 이와 같은 일들에 대한 토론. 그 다음으로는 프로세스, 디자인 프로세

[laughs] But based on what I actually do that is what I am.”²⁰

When running a design agency one of the main focuses for the design manager is always to acquire new projects and to ensure that they are in line with the company strategy. The design manager in a design agency thus aims to create as much work for the agency as possible, whereas the design manager in an corporate in-house design function quite often tries to restrict and prioritize the amount of work expected to be performed by his or her staff. An in-house design manager describes the difference between running a design agency and managing an in-house design function:

”Of course design management is done in design agencies. But their design management is leading the organisation that produces the design service, and that differs from ours immensely. In principle they have to serve all sorts of customers. In a way they have the same functions as we do but the way they work is very different because we have this house here, and this is the house we work for. We do not need to do account managing, and actually no marketing of the services we do at all. Basically we just are here and try to survive with all the work that is thrown at us all the time.”²¹

Hence the design manager role in an in-house organisation differs somewhat from that in the design agency. The in-house design managers themselves see the biggest difference in the fact that they do not need to sell their own work to their own organisation in the same way that a design manager for a design agency usually aims to find new clients. The variety of clients that the agency encounters is also assumed to be broader than in the case of in-house design where the client is always the same company.

Even within in-house design organisations the design manager role can manifest itself in different ways. If the internal design department has less than five members, which in Finland is almost always the case, the design manager role typically

consists of the two main areas of focus; the design manager co-ordinates the design roadmaps and guidelines (external/corporate-wide functions), as well as manages the finance and personnel issues of the design function (internal functions). This corresponds very well to the traditional definition of the role of the design manager previously described by Peter Gorb and Robert Blach.

”It is a very broad field of work. In product design my role is to direct or comment the work of the designers, be they external or internal. I haven’t done any own design projects from start to finish in a few years now. But I have a directing and supportive role. And then there is always resource management, having subordinates. Then there are the tasks that are related to leading a team and managing a cost center. All sorts of issues concerning budgets and salaries... [...] discussions about personnel development and things like that. Then there is the development of processes, design processes and communicating them to the organisation. There is a need for a lot of communication to many directions. Co-operation in many directions. [...] Product programs, mechanical people, people from production and sourcing, Marketing people.”²²

An exception to this Finnish average size of internal design functions is Nokia, where the mere scale of the organisation has caused different types of design management. Some design managers have a role focused only on personnel management; others have no personnel responsibilities but focus solely on the design development and roadmaps of a certain product area. There are design manager roles where the main focus area is one part of the design process as well as positions where the supporting role becomes more apparent. Model making or concept design can be seen as examples of the former and colour and material development or trend research of the latter. These roles vary through history but examples could for example be to manage a particular style category (like the premium style), a category of products (like mobile phone enhancements in general) or a line of products, such as car accessories (a sub-set of mobile

스 및 조직과의 커뮤니케이션 개발이 있다. 여러 방향으로의 여러 커뮤니케이션이 필요하다. 여러 방향에서의 협조. [...] 제품 프로그램, 기계 담당 직원, 생산 및 분류 담당 직원, 마케팅 담당 직원.”²²

이 핀란드의 평균 크기의 내부 디자인 기능에 대한 예외는 노키아로, 조직의 규모에 따라 여러 다른 유형의 디자인 관리가 수행되었다. 일부 디자인 매니저는 인력 관리에만 중점을 두는 역할을 가지고 있으며 나머지는 인력에 대한 책임이 없으나 특정 제품 분야의 디자인 개발 및 로드맵에만 전적으로 중점을 둔다. 주요 중점 분야가 지원 역할이 더욱 분명해진 위치 뿐만 아니라 디자인 프로세스의 일부인 디자인 매니저 역할이 있다. 모델 만들기 또는 개념 디자인은 전자의 예이자 후자의 색상 및 재료 개발 또는 유행 연구로 간주될 수 있다. 이 역할은 역사를 통해 다양하나 예를 들어 예는 특정 스타일 범주(프리미엄 스타일), 제품 범주(일반적으로 휴대폰 개선 등), 자동차 부속품 등 제품 라인(휴대폰 개선의 하위 집합)을 관리하는 것이다. 이 역할에는 보통 그렇게 많은 실제 “제품 디자인” 작업이 포함되지 않으나 해당 디자이너는 모든 회의에서 특정 분야를 대표하고 해당 작업을 조정하며 이 분야에 대한 디자인 작업에 대해 정의를 내린다. 일반적으로 제품의 스타일링은 외부 또는 내부 디자이너에 의해 수행된다.

몇몇 디자이너는 분명히 이를 디자인 매니저의 역할로 보고 있다. 다른 사람들은 특정 문제를 “처리”하거나 특정 분야에 대해 “책임”을 진다”고 말하고 있으나 여전히 자신의 작업이 디자인 관리로 볼 수 있는지 여부에 대해 의문을 품고 있다. ‘조정’이라는 단어는 그들의 말에서 판단할 수 있다. 여러 경우에 있어 이 개인들에 대한 “관리” 및 또한 “디자인 관리”라는 단어는 상사 또는 디자인 문제에 대해 최종 결정을 내리는 공식적인 디자인 위원회에 대해 사용된다. 자신의 작품을 설명하기 위해 ‘디자인 관리’라는 말을 사용하기 꺼리는 것은 관리 업무가 여러 수준의 디자인 조직에 나타난다는 사실과 관련이 있으며 “디자인 관리”라는 용어는 빈번하게 기업에서 최상위 수준의 디자인 관리로 간주된다. 이에도 불구하고 이런 유형의 활동에 대해서는 다른 말이 사용되고 있는 것 같지 않다. 그러므로 이 위치에 있는 대부분의 디자이너는 자신이 하는 일을 설명하며, “디자인 관리”라는 용어를 사용하지만 자신의 분야를 설명하는 보충적인 단어 또는 전문가(또는 선임 전문가)라는 다소 일반적인 용어를 사용하는 경향이 있다. 이 전문가들 중 한 명은 자신의 일을 디자인 관리로 여기는지

여부에 대해 다음과 같이 설명하고 있다.

“이것은 단지 프로젝트 관리이거나 프로젝트 관리의 또 다른 유형일 수도 있다. 나는 프로젝트를 관리하는 사람들의 이 그룹에서 디자인을 대표하는 사람일 뿐이다. 하드웨어, 소프트웨어 및 마케팅 등에 대해서도 비슷한 일을 하는 사람들이 있다. 자신의 분야를 관리하는 나와 같은 사람들 말이다.”²³

여기서 이 개인들의 신분은 종종 이중적이다. 자신이 일하고 있는 부서의 다른 중간 관리 역할 뿐만 아니라 디자이너로서의 역할을 한다.

최근 브랜드 및 디자인 관리 컨설턴트 등 다른 형태의 디자인 매니저가 국제적으로 나타나기 시작하였다²⁴. 디자인 에이전시에서 컨설턴트에 의해 제공되는 이런 유형의 서비스가 핀란드에서도 나타나고 있다. 이들 개인은 디자인 매니저가 될 필요가 없으나 디자인 관리 서비스 또는 브랜드 디자인 서비스를 외부 기업에 제공한다.²⁵

따라서 오늘날 디자인 매니저의 역할은 1980년대 후반의 원래 정의보다 더 그 범위가 넓어졌으며 여기에는 기업 내 디자인 리소스의 관리 외에 여러 작업 분야가 포함된다. 디자인 관리는 일관적인 제품 포트폴리오를 만드는 것에서부터 기업 전략 및 브랜드 경험에 대한 더욱 폭넓은 관점까지 발전하였다.

5 경험을 만들어가는 디자이너

90년대가 도래하면서 기업에서 브랜드의 중요성이 증대하였다. 동시에 디자인 및 디자인 관리가 제품 포트폴리오 뿐만 아니라 기업 및 그 브랜드²⁶에 대한 전체 최종 사용자의 경험을 포함할 정도로 확대되었다. 산업 디자이너는 해당 고객에 대해 이 브랜드 경험 또는 총체 경험 디자인을 보장하는 역할을 한다. 이는 디자이너들이 첫 개념부터 마지막 소매 솔루션에 이르기까지 모든 것에 대한 전략적 기획에 있어 일부가 되기를 원한다는 것을 의미하였다.²⁷

Robert Blaich는 디자인 관리가 평범한 관리 업무를 매니저에게 할당하는 일 뿐만 아니라 디자이너가 기업에 전략적 가치를 제공할 수 있는 방식을 커뮤니케이션한다고 강조한다.²⁸ Blaich에 의하면 디자인 매니저는 이중으로 업무를 수행한다. 즉, 기업에서 디자인의 전략적 역할을 홍보하고 확인하는 동시에 관련 동료와 일상적인 업무 관계를 조정한다. 90년대 후반 “전략적 디자인”이라는 용어가 중

phone enhancements). These roles typically do not contain that much actual “product design” work, but the designer represents their particular area in all meetings, co-ordinates the work and makes the definitions of the design tasks for this area. Generally the styling of the products is then done by either external or internal designers.

Some of these designers clearly see these as design managerial roles. Others say that they “take care of” a certain issue or “are responsible of” a certain area but they still question whether their work can be seen as design management or not. The word co-ordinate figures in their speech quite often. In many cases the “management” for these individuals, and thus also the word “design management” is used for their superiors, or the formal design board, who have the final decision on design issues.

The reluctance of using design management as a word describing their own work is hence related to the fact that managerial tasks appear on several levels of the design organisation and the term “design management” quite frequently is seen as the top level of design management in the company.

Despite this there doesn't seem to be any other word for this type of activity in use either, so most designers in this position just tend to describe what they do, use design management but with an additional supplement describing their own area, or they use the rather generic term specialist (or senior specialist etc). One of these designers aim to describe whether he considers his own work design management or not:

”it's just project management. It could be any other type of project management. I'm just the guy who represents design in this group of people who manage the project. There are similar guys for Hardware and Software and Marketing and so on. Guys like me who take care of their own area.”²³

Here the identification of these individuals is often twofold – both to the design functions as well as to the other middle management functions of the unit they work for.

Recently even other forms of design managers, such as brand and design management consultants have started to appear internationally^{xxiv}. This type of service, provided by a consultant in a design agency, is appearing in Finland as well. These individuals do not need to be design managers, but they provide design management services or brand design services to external companies.²⁵

Today the design manager role has thus become broader than its original definition in the late 1980's, and includes several areas of work besides the management of design resources in a company. Design Management evolved from creating a coherent product portfolio to a broader view on corporate strategy and brand experience.

5 The designer creating experiences

With the arrival of the nineties the importance of brands grew for companies. At the same time design and design management broadened to encompass not only the product portfolio, but the entire end-user experience of the corporate and its brand.²⁶ The industrial designer was to ensure this brand experience, or total experience design, for the customer. This meant that the designers wanted to be part of the strategic planning of everything from the very first concept to the last retail solution.²⁷

Robert Blaich emphasises that design management is not merely the assignment of the normal administrative chores to a manager but also the role in identifying and communicating the ways that design can contribute strategic value to a company.²⁸ The design manager, according to Blaich, operates at dual levels; promoting and identifying the strategic role of design in the corporation while coordinating day-to-day operational interface with relevant colleagues. During the late nineties the term *strategic design* was frequently used. This discourse of strategic design in Sweden was portrayed in Christina Zetterlund's: “*Design i information-såldern. Om strategisk design historia och praktik.*”²⁹ In Finland several initiatives, such as the “*From Design Services to Strategic Consulting*”-report,³⁰

종 사용되었다. 스웨덴에서 이 전략적 디자인이라는 용어는 Christina Zetterlund의 “Design i informationsåldern. Om strategisk design historia och praktik.” 29에 설명되어 있다. 핀란드에서는 디자이너가 기업 전략에 대한 정의 등 기업의 의사 결정에 더욱 빨리 참여할 수 있도록 “From Design Services to Strategic Consulting” - 보고서³⁰ 등 몇 가지 선구적인 시도가 시작되었다. 이 논의는 IT 업계의 부흥 및 전자 경제의 붐에 크게 일치하였다. 전문적인 관행의 가장 초기 단계 이후로 산업 디자이너가 기업의 가장 큰 수익을 목표로 해 왔을지라도 이 전략적 디자인이라는 용어는 최근에 와서야 더욱 주목을 받게 되었다. 세계가 이미 제품으로 가득 차 있다고 인식되었을 때 한 가지 제품 또는 브랜드를 다른 것과 차별화하기 위한 새로운 방법은 제품 자체에만 중점을 두는 것이 아니라 제품 사용자를 위해 창출된 전체 경험에 중점을 두는 것이었다.

첫 개념상의 아이디어에서부터 마지막 소매상 정보에 이르기까지 전체 경험을 이해하기 위한 디자인 작업을 의미하는 “총체 경험 디자인”이라는 이 새로운 방식의 예는 Nokia 7200였다. Nokia 7200에 대한 마케팅은 다음과 같이 수행되었다.

“총체 경험” 디자인 철학을 통합하여 Nokia 7200은 패션 중심의 소비자가 조정하는 스타일 팩을 제공하여 소비자의 휴대폰을 “치장하였다”. [...]조정이 완료된 휴대폰 양상불을 완성하기 위해 사용자는 이에 맞는 배경 무늬 및 화면 보호기를 www.nokia.com/shop에서 다운로드 하였다.”³¹

단지 기능적인 수요로 인해 제품을 구입하는 것보다 감성적인 수준에서 고객을 브랜드에 연결하는 것에 중점을 두었다. 미래학자 Rolf Jensen은 감성적인 수요를 목표로 하는 시장을 그의 저서 “The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business.”에서 묘사하였다. 가장 중요한 원료는 산업 노동자 시대처럼 석탄, 석유 및 철이 아니라 상징 분석가의 이 새로운 시대는 지식, 사진 및 스토리로 넘쳐난다.³² “Swoosh”라는 기업 로고로 자신을 표현하는 추종자 무리를 가지고 있는 Nike는 고객의 브랜드에 대한 헌신의 가장 좋은 예이다.³³

6 새로운 혁신을 앞당기는 디자이너

새천년이 도래함에 따라 경제적인 상황이 안정되고 경쟁은 더욱 치열해졌으며 더욱 전세계에서 볼 수 있는 현상이

it's just project management. It could be any other type of project management. I'm just the guy who represents design in this group of people who manage the project. There are similar guys for Hardware and Software and Marketing and so on. Guys like me who take care of their own area.”

되었다. 낮은 고용 비용으로 산업 노동력을 국가에 전환하는 등의 현상은 종종 차이나 신드롬이라고 언론에서 명명되었다. 일반적인 공포는 이 다른 국가들이 경쟁력 싸움에서 우세할 것이라는 것이었다. 이 상황에 대한 해결책은 “새로운 혁신”이었다.³⁴ Richard Florida는 사회의 혁신 및 다양성의 힘을 그의 저서, “The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life”³⁵에서 보았다. 이 창조적인 계급은 사회의 경쟁 우위로 간주되었다. 낮은 노동 비용 경쟁에서 승리할 수 있기 때문이다.

핀란드에서는 국가적인 차원에서 이 새로운 혁신에 대한 추구를 통해 연구 및 기술 정책이 기술 주도 중심에서 흔히 “새로운 혁신 시스템”이라고 불리는 새로운 단계로 변화하였다.³⁶ 이 혁신 시스템의 개념은 새로운 연구 결과

were initiated in order for the designers to participate earlier in the corporate decision making; as early as in the defining of the corporate strategy.

This discussion coincided to a large extent with the rise of the IT-industry and the boom of the e-economy. Even though the industrial designers have aimed for the biggest possible profits for the company since the very early stages of the professional practice, it is only recently when this discourse of strategic design has become more pronounced. As the world was already perceived to be filled with products, the new way of differentiating one product or brand from another was not to only focus on the product itself, but on the entire *experience* that was created for the user of the product.

An example of this approach of “total experience design”; of the design effort comprehending the entire experience from first concept idea to last retail store detail was the Nokia 7200. It was marketed as:

“Incorporating a “total experience” design philosophy, the Nokia 7200 offers fashion-centric consumers coordinated Style Pack’s to “dress up” their mobile. [...] To complete their coordinated mobile ensemble, users can download matching wallpapers and screensaver graphics from www.nokia.com/shop.”³¹

The focus was on getting the customer tied to a brand on an emotional level, rather than to buy a product merely for a functional need. The futurist Rolf Jensen painted the picture of markets that targeted emotional needs in his book *“The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business.”* The most important raw materials were not to be coal, oil and steel as in the age of the industrial worker, but this new era of the symbol analyst thrived on knowledge, pictures and stories³². Nike, with tribes of followers tattooing themselves with the corporate “Swoosh”-logo, was seen as an ultimate example of customers’ brand commitment.³³

6 The designer pushing new innovation

With the turn of the new millennium the economic situation cooled and the competitive situation became fiercer and even more global. Phenomena, such as the transferring of industry labour to countries with lower employment costs, frequently referred to as the China-syndrome, figured in the press. The general fear was that these other countries would prevail in the race of competitiveness. The solution to this situation was to be *new innovation*.³⁴ Richard Florida saw the power of innovation and diversity in a society in his *“The Rise of the Creative Class: And How it’s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life”*.³⁵ This creative class was seen as the true competitive advantage for a society; one with which the race of cheaper labour cost would be won.

On a national level in Finland this quest for new innovations lead to a change in the research- and technology policy from a technology driven focus to a new phase, frequently referred to as the *national innovation system*.³⁶ The aim of this notion of innovation system was to enlarge the concern of the policy to encompass all parties that had a part in the process of producing or using new research results. It was thus possible to create a larger social discussion of what the industry development in the country was to be, and equally to interlink it with its international counterparts. During this time design issues gained a vastly wider importance than when the focus was on technological development. The design ideology coincided well with the idea of innovation; of looking at things with a creative mind and finding new solutions.

When creating the Finnish design policy, the notion of a *national system of design* was cunningly aligned with the notion of *national system of innovation*. In 1996 Sitra, the Finnish National Fund for Research and Development, invited a group representing various areas of design to discuss the question of whether design could again play a prominent role in industry and this national system of innovation.³⁷ As a result the report *Muotoiltu Etu I-II. Muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky*. (Designed Asset I-II.

를 넘거나 사용하는 절차에서 역할을 담당하는 모든 주체를 포함하도록 해당 정책의 관심사를 확대하는 것을 목표로 하였다. 따라서 해당 국가에서 산업 발전이 국제적인 산업 발전과 동등하게 연계되는 것에 대한 더 큰 사회적 논의를 창출하는 것이 가능하였다. 이 시기에 디자인 문제는 기술 발전에 중점을 두었을 때보다 매우 광범위하게 중시되었다. 디자인 이데올로기는 사물을 혁신적인 마음으로 바라보고 새로운 해결책을 찾는 혁신이라는 아이디어와 훌륭하게 대응되었다.

핀란드의 디자인 정책을 수립할 때 “국가 디자인 시스템”의 개념은 “국가 혁신 시스템” 개념과 교묘하게 연결되었다. 1996년 핀란드 국립 연구 개발 펀드인 Sitra는 다양한 분야의 디자인을 표현하는 단체를 초청하여 디자인이 다시 업계 및 이 국가 혁신 시스템에서 중요한 역할을 할 수 있는지 여부에 대해 토론하였다³⁷. 그 결과 Pekka Korvenmaa가 저술한 Muotoiltu Etu I-II. Muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky.(디자인 자산 I-II. 디자인, 산업 및 국제 경쟁력)라는 보고서가 발간되었다.³⁸ 핀란드 디자인 정책의 근간이 되었던 또 다른 선구적인 기관은 핀란드 국립 공예 위원회 및 예술 디자인 위원회(교육부 산하)였다. 이 위원회는 핀란드의 디자인이 발전할 필요성이 있으며 그 위치가 개선되어야 한다고 제안하였다. 이들 위원회는 1997년 출산하여 이전 연구 보고서를 기반으로 핀란드 디자인 정책을 공식화하였다. Pekka Saarela는 이 보고서를 작성하도록 의뢰를 받았다. 이 보고서는 Muotoilu 2005!(디자인 2005!) ³⁹라는 국가 정책 프로그램의 근간이 되었으며 1999년 발행되었다. 이 보고서의 상당 부분은 2005년 핀란드의 디자인 체제에 대한 비전을 이루었다. 이 정책은 핀란드 산업 디자인의 양과 질 문제에 있어 가지고 있는 영향을 명확하게 정의하였다. 품질에 대한 제안은 디자인이 경쟁력을 이루는 주요 요인 중 하나가 되어야 하며 디자인이 국가 혁신 시스템의 일부가 되어야 한다는 사고를 기반으로 한다. 이 보고서는 이 목표를 달성하기 위한 정책에 대해 구체적으로 제안하였다.

핀란드 국립 기술 에이전시인 Tekes는 자신의 디자인 프로그램을 시작함으로써 디자인 정책 프로그램에 참여하였다. 산업 디자인 기술 프로그램인 DESIGN 2005(2002-2005)은 (중중 기술 중심) 기업의 산업 디자인 부문을 기업 경쟁력의 요소로 만들기 위해 2002년 초에 발주되었다. 이 목적은 프로그램의 제목(산업 디자인-기술과 동등한 경쟁력)에 표현되어 있다. 표명된 목표는 디자인 연구



Nokia 7200에 대한 마케팅 자료. 제품 자체는 나타나 있지 않으나 제품의 배경 및 향상된 기능(헤드셋)에 대한 정보가 표시되어 있다. 가장 눈에 띄는 것은 잠재적인 경험 고객이다.

Marketing material for the Nokia 7200. The product itself is not shown, but for the product detail as a background and the enhancement of the product (the headset). Most visible is the potential experiencing customer.

Design, Industry and International competitiveness.), written by Pekka Korvenmaa, was published.³⁸ Another initiative that was as a basis for the Finnish design policy was that of the National Council of Crafts and Design of the Arts Council in Finland (working under the Ministry of Education). The Council suggested that Finnish design needed development and its position was to be ameliorated. They took the initiative to formulate a Finnish Design policy in 1997, much based on the previous research report. Pekka Saarela was commissioned to write this report, which then was the foundation for the national policy programme of design *Muotoilu 2005! (Design 2005!)*³⁹ and published in 1999. It was to a large part a vision of what the Finnish design system should be in 2005. It clearly defined the impact that this policy should have both in the matter of quantity and quality of Finnish industrial design. The quality suggestions were based on the idea that design should become one of the main factors in competitiveness and design was to be part of the national innovation system. The report then gave concrete proposals for action of how these goals could be achieved.

The National Technology Agency of Finland, Tekes, took part in the design policy program by initiating their own design programme. The Industrial Design Technology Programme, DESIGN 2005 (2002-2005), was launched early in 2002 with the intention of making industrial design part of the (often technology driven) companies competitiveness. This was exposed through the (sub)title of the program: *Industrial Design - technology's counterpart in competitiveness*. The pronounced aim was to raise the standard of design research and make use of design expertise in corporate product development and business strategy and to develop the services provided by design firms. In the programme promotion material the main promotional thesis was “*Design brings added value for companies*” and the aims were described as follows:

“Recognizing the end user’s needs and expectations and generating innovations based on them are



Nokia 7200.

의 표준을 개선하고 기업의 제품 개발 및 사업 전략에 있어 디자인에 대한 전문 지식을 이용하며 디자인 회사가 제공하는 서비스를 개발하는 것이었다. 이 프로그램 홍보 자료에서 주요 홍보 주제는 “디자인이 기업에 부가 가치를 가지고 온다”였으며 이 목표에 대해 다음과 같이 설명하였다.

“최종 사용자의 수요 및 기대를 인식하고 이를 기반으로 한 혁신을 창출하는 것이 점차 중요한 성공을 위한 과라미터가 되고 있다. [...] 더욱 효율적으로 디자인을 사용하여 핀란드의 산업이 전 세계적인 곤란에 잘 대응할 수 있는 경쟁 우위를 가지도록 할 수 있을 것이다. 사용자 경험 등 사업 운영 및 새로운 유형의 사업을 창출하기 위한 새로운 디자인 전문 지식 분야를 이용하는 것이 여기서 가장 중요하다. 가장 성공적인 주요 글로벌 기업은 사회적, 문화적 전문 지식을 전 세계의 제품 개발에 통합하고 있다.”⁴⁰

디자인을 혁신을 위한 원동력으로 보는 이 추세 속에서 핀란드는 단지 국제적인 예를 따르고 있을 뿐이었다.⁴¹ 국제적으로 “산업 개발명”이라고 가장 흔히 불리웠던 최신 제품은 2001년에 처음 출시된 뮤직 플레이어인 애플사의 아이포드였다.⁴² 디자인 에이전시인 IDEO는 종종 인용되었고 Tom Kelley의 저서, “The Art of Innovation. Lessons in Creativity from Ideo, Americas Leading Design Firm”⁴³ 외에 여러 국립 디자인 연구소에서 벤치마킹되었다.

디자이너들은 이 논의의 일부가 되려고 하였고 향상된 경쟁력으로 기업의 비전을 만들어 나가기 위해 팀이 설립되었다. 산업 디자이너의 이 새로운 역할이 제품에 어떻게 영향을 미치는가와 기업의 큰 이유는 여전히 관찰되어야 한다. 여러 기업이 Tekes가 주창한 프로그램 등 디자인을 통한 혁신을 목표로 하는 이들 프로그램에 참여하였으며 그 결과는 빠른 시일 내에 볼 수 있어야 한다.

7 Nokia의 디자인 - 업계의 창조성 및 연구

디자인이 이 모든 다른 방식으로 사용되는 한 가지 예는 노키아의 디자인 조직이다. 디자인은 실용적인 지성 및 심미적인 즐거움으로 간주되고 있다. 디자인을 통해 제품에 대한 의미를 만들어 나가고 일상 생활을 개선할 수 있다. 노키아에서는 디자인이 사용자가 아니라 사람들에게서 시작된다. 가장 중요한 것은 사람들의 경험 및 세계에 접근하는 방식이다. 인간의 욕구는 디자인의 핵심으로, 경험 외에 단순함과 사람과의 관련성이 중요하다. 이 욕구는 자신의 연구에 대한 사람들의 기본, 모드, 행동 및 생활 양식에

The same values are cherished also in our own organizational culture – in Nokia Design we emphasize multi-disciplinary teams, inspiring environments, and diversity, in order to achieve the best possible innovations. Design is a creative activity, and the organization needs to be built accordingly.

중점을 둔 인간 중심 접근 방식을 통해 이해할 수 있다.

우리의 조직 문화에서 또한 동일한 가치가 중시된다. 노키아 디자인에서 우리는 가장 가능한 혁신을 달성하기 위해 여러 전문 분야에 걸친 팀, 영감을 주는 환경 및 다양성을 강조한다. 디자인은 창조적인 활동이며 해당 조직은 이에 따라 수립될 필요가 있다.

사내 디자인 조직의 역할은 언제나 이중적으로, 과거를 미래와 연결하는 것이다. 우리의 유산과 발전을 존중하고 디자인 언어의 연속적인 핵심 요소를 보장하는 것이 중요하다. 동시에 우리는 새로운 것을 기대하는 사람들을 위해 제품을 만들고 가장 혁신적인 미래의 개념을 목표로 한다.

결국 디자인은 감성적, 필수적, 효율적인 것을 창조하고 사람들 사이의 단순한 커뮤니케이션에 대한 것이다. **[E]**

becoming increasingly important parameters for success. [...]By using design more effectively it will be possible to give Finnish industry a competitive edge that can respond better to the latest global challenges. Harnessing new areas of design expertise, such as user experience, for business operations and for generating new types of business is of crucial importance here. The most successful major international companies integrate social and cultural expertise into global product development.”⁴⁰


In this trend of seeing design as a driver for innovation Finland was merely following international examples.⁴¹ Internationally a recent product that was most frequently referred to as “re-inventing the industry” was the Apple iPod –music player, first launched in 2001.⁴² As a design agency Ideo was often referred to and benchmarked in several national design enquiries, as well as Tom Kelley’s book *“The Art of Innovation. Lessons in Creativity from Ideo, Americas Leading Design Firm”*.⁴³ The designers wanted to be part in this discussion, and a part of the team that was to create the corporate vision with which this increased competitiveness was to be established. How this newest role for industrial designers will affect the products and the corporate profits on a larger scale is still to be seen. Many companies have participated in these programs aiming for innovation through design, such as that initiated by Tekes, and the results thereof should be visible shortly.

7 Nokia Design–creativity and research in industry

One example where design is used in all these different ways is the design organization in Nokia. Design is considered to be both practical intelligence and aesthetic delight. Through design, it is possible to create meaning to products, and to enhance our everyday life. At Nokia, the design approach starts with people, not users. What is most important is their experiences, and how they approach the world. Human needs are at the heart of design – besides experiences it is important to focus on simplicity and on relevance to people. These needs can be understood through a human

centered approach in our own research, focusing on people’s moods, modes, behaviors and lifestyles. The same values are cherished also in our own organizational culture – in Nokia Design we emphasize multidisciplinary teams, inspiring environments, and diversity, in order to achieve the best possible innovations. Design is a creative activity, and the organization needs to be built accordingly.

The role of an in-house design organizational is always dual – to connect the past with the future. It is important to value our heritage and evolution, and to ensure the continuum of essential elements in our design language. Simultaneously, we create products for people who expect something new, and aim for the most innovative future concepts.

In the end it is all about creating emotional, essential, efficient, and simple communication between people. 

References

- 1) Antti Karisto, Pentti Takala, Ilkka Haapola: Matkalla nykyaikaan. Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa. Werner Söderström OY, Juva 1997, 57.
- 2) A good description on the Finnish participation to the Milano Triennales and the discourse around them can be found in Harri Kalha: Muotopuolen merenneidon pauloissa. Suomen taideteollisuuden kultakausi : mielikuvat, markkinointi, diskurssit. (In the coils of an asymmetrical mermaid. The "golden age" of Finnish design: image, marketing, discourse.) Suomen historiallinen seura, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä 1997 or Kruskopf, Erik: Finlands Konstindustri. Den finländska konstflitens utvecklingshistoria. WSOY, Porvoo 1989 or Armi Ratia [et al.] (ed.): The Ornamo book of Finnish design. Ornamo:Finnish Society of Crafts and Design, Helsinki 1962
- 3) Histories of Finnish art departments in the glass industry can be found for example in Kaisa Koivisto: Kolme tarinaa lasista. Lasitutkimuksia – Glass Research XIII (2001). Suomen Lasimuseon tutkimusjulkaisu. The Bulletin of the Finnish Glass Museum. Vammala 2001. or on a more general level in Erik Kruskopf: Finlands Konstindustri. Den finländska konstflitens utvecklingshistoria. WSOY, Porvoo 1989. This practice of art-departments and art for industry was by no means a purely Finnish phenomenon; for Swedish equivalents see Gunilla Frick: Konstnär i industrin. Nordiska museets Handlingar 106, Borås 1986 or Bengt Nyström: Konsten till industrin. Alf Wallander och Gunnar Wennerberg som konstindustriella formgivare. Bokförlaget Signum, Lund 1982
- 4) Marianne Aav (ed.): Finnish Modern Design: Utopian Ideals and Everyday Realities, 1930-1997. Yale University Press, New Haven and London, 1998, 32.
- 5) A recent example of this approach is the co-operation between the faucet company Oras and the designer Alberto Alessi in their new series of bathroom products, Il Bagno Alessi by Oras. As presented by Jari Paasikivi, CEO, Oras, at The Helsinki Design Summit 2004: Competitiveness by Design. The Helsinki Summit for Senior Business Leadership. 1 -2 September, 2004.
- 6) Tuula Poutasuo: Futurismia ja arkitavaraa. In Marianne Aav (ed.): Tapio Wirkkala. Ajattelevat kädet. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo 2000, 203.
- 7) ibid.
- 8) Designer interview 12.1.2004. The designer describes the situation in 1973.
- 9) On current job descriptions of Finnish industrial designers, see for example <http://open.ornamo.fi/> with on-line designer portfolios.
- 10) Victor Papanek: Design for the real world Thames and Hudson, London. 1972
- 11) Victor Papanek: Turhaa vai tarpeellista? (Unnecessary or necessary?) Kirjayhtymä, Helsinki 1973 Translated from the German Das Papanek Konzept by Jyrki Saarikivi.
- 12) Ornamo/TKO: Teollinen Muotoilu. (Industrial Design) . Craftsmen and Designers TKO, Espoo 1976, 3. The editorial staff consisted of the industrial designers Jussi Ahola, Tapani Hyvönen, Heikki Kiiski, Hannu Kähönen and Jorma Pitkonen.
- 13) Henry Dreyfuss: Designing for People. Simo & Schuster, New York. 1955 Henry Dreyfuss: The Measure of Man and Woman. Revised Edition by Alvin R. Tilley and Henry Dreyfuss Associates, 1967.
- 14) Tokyo tiedot 6/1970, The Central School of Arts And Crafts, 1970, 8.
- 15) for a description of the HfG Ulm school and its principles see for example Herbert Lindinger : Ulm design : the morality of objects : Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968 Ernst & Sohn, Berlin 1990. The importance of the HfG Ulm for Finnish industrial design was also depicted by Susann Vihma, in her lecture "Significance and relevance of the HfG Ulm – a Finnish perspective." at the "Ulm, tysk designtradition og Skandinavien" –seminar by Nordisk Forum for Formgivningshistorie in Copenhagen 23.10.2004. The contents of this speech is also forthcoming in the Scandinavian Journal of Design History.
- 16) see Petteri Huotari, Ira Laitakari-Svärd, Johanna Laakko and Ilpo Koskinen: Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu. (User centered product development), Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B74, University of Art and Design, 2003.

- or Christian Lindholm, Turkka Keinonen and Harri Kiljander (eds.): *Mobile usability. How Nokia changed the face of the mobile phone.* McGraw-Hill, New York, 2003. for further descriptions on how the user should be the starting point in product development.
- 17) The most important international example was the London Business School Design seminars, for these see Peter Gorb (ed.): *Design Talks! London Business School Design Management Seminars.* The Design Council, London 1988. Several Design Management conferences were arranged at the University of Art and Design Helsinki, publications from these include: Melgin, Elina (ed.): *Managing the Corporate Image. Design Management, a Key to Success.* University of Industrial Arts Helsinki, Helsinki 1990 Melgin, Elina (ed.): *Product Development and Design Practice. Design Management, a Key to Success.* University of Industrial Arts Helsinki, Helsinki 1991
 - 18) Peter Gorb (ed.): *Design Management. Papers from the London Business School.* Architecture Design and Technology Press, London 1990, 2.
 - 19) Piira, Sampsa & Järvinen Juha: *Teollisen muotoilun toimialakartoitus 2002. Muotoilun innovaatiokeskus Designium. Taideteolinen Korkeakoulu 2002, 19. : "Ammattijohtajia ei alalla ole kenelläkään"* [None of the companies have a professional manager] and 40% of the design agencies had a personnel of 1 and an other 40% of 2-4.
 - 20) Designer interview 14.6.2004.
 - 21) Designer interview 30.1.2003; A.
 - 22) Designer interview 17.12.2003.
 - 23) Designer interview 22.6.2004.
 - 24) Fennemiek Gommer: *A New Profession: Brand and Design Management Consultant.* Design Management Journal. Summer 1999, 53-57.
 - 25) see Reijo Markku: *Tuote ja palvelu tarkasteltuna design management –näkökulmasta.* in Design Management. Yrityskuvan johtaminen. Muotoilu ja Media, Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Opimateriaali. Nro 6. 2004, 74 for what is considered design management services by design agencies in Finland today or Perheentupa, Eljas: *Teollinen muotoilu liikkeenjohtamisessa. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B 16,* Helsinki 1989, 16 for the first arrival of external design management services.
 - 26) For a recent publication on the importance of design to a brand see for example Toni-Matti Karjalainen: *Semantic Transformation in Design. Communicating strategic brand identity through product design references.* Publication series of the University of Art and Design Helsinki A 48, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä 2004.
 - 27) On references to experience design see for example: Mike Press: *The design experience.* The role of design and designers in the twenty-first century. Ashgate, Aldershot, 2003. or Mitchell, C. Thomas: *Redefining designing. From form to experience.* Van Nostrand Reinhold, New York, 1993. or Mike Kuniavsky.: *Observing the user experience. A practitioner's guide to user research.* Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2003. or Nathan Shedroff: *Experience design 1.* New Riders Publishing, Indianapolis, 2001. or Deana McDonagh [et al.] (eds.): *Design and emotion. The experience of everyday things.* Taylor & Francis, London, 2004.
 - 28) Robert Blaich with Janet Blaich: *Product Design and Corporate Strategy.* McGraw-Hill, U.S.A. 1993, 13.
 - 29) Christina Zetterlund: *Design i informationsåldern. Om strategisk design, historia och praktik.* Raster, Uppsala, 2002.
 - 30) Jaana Hytönen, Juha Järvinen and Anssi Tuulenmäki: *From Design Services to Strategic Consulting. Improving Core Competence of Finnish Design Consultancies.* Designium, University of Art and Design Helsinki, Helsinki 2004.
 - 31) Nokia press release 29.10.2003.
 - 32) Rolf Jensen: *The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business.* McGraw-Hill, New York 1999, 40.
 - 33) On the Nike philosophy, see for example Donald Katz: *Just do it. The Nike spirit in the corporate world.* Random House, U.S. 1994.
 - 34) The idea of innovation as a competitive advantage is in itself not new, as early as 1942 Joseph Schumpeter in his book "Capitalism, Socialism

and Democracy” suggested that entrepreneurs have both inventions and innovations. These innovations were not only figuring out how to use inventions, but also to introduce new means of production, new products, and new forms of organisation. Innovation by the entrepreneur led to gales of “creative destruction” as innovations caused old inventories, ideas, technologies, skills, and equipment to become obsolete. However, in the early 2000’s the issue of innovation gained more attention and was discussed more frequently than before.

- 35) Richard Florida: The Rise of the Creative Class: And How it’s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. Basic Books, New York, 2002.
- 36) Tarmo Lemola: Tiedettä, teknologiaa ja innovaatiota kansakunnan parhaaksi. Katsaus Suomen tiede- ja teknologiapolitiikan lähihistoriaan. Työpapereita nro 57/01, VTT, Teknologian tutkimuksen ryhmä, Espoo 2001, 45.
- 37) Pekka Korvenmaa: Rhetoric and Action. Design Policies in Finland at the Beginning of the third Millennium. Scandinavian Journal of Design History 11/2001, 7- 15.
- 38) Korvenmaa, Pekka: Muotoiltu Etu I&II. Muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto, Miktor Ky, Helsinki 1998
- 39) Pekka Saarela: Muotoilu 2005! Opetusministeriö, Kulttuuripolitiikan osaston julkaisusarja Nro 3/1999.
- 40) www.tekes.fi/english/programmes/design
- 41) see for example British Design Council (2004): The Impact of Design on Stock Market Performance. An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003, SVID (2004): Swedish companies on design: Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies. for a comparison from Sweden and the UK.
- 42) On the importance of the iPod see for example Bull, Michael: “The Meaning of IPOD.” Consumer electronics: How Apple’s iPod music-player and its imitators are changing the way music is consumed.” The Economist; June 12, 2004, Vol. 371 Issue 8379. The importance of the iPod is often referred to as being an as big a change

as was the arrival of the Sony Walkman several decades earlier. On the impact and development of that concept, see du Gay, Paul & Stuart Hall & Linda Janes & Hugh Makay & Keith Negus: Doing cultural studies. The story of the Sony walkman. Sage Publications, London, 1999. On the designer role at Apple see for example: Kunkel, Paul: AppleDesign. The work of the Apple Industrial Design Group. Graphis Inc, New York 1997

- 43) Tom Kelley: The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO. Americas Leading Design Firm. Random House, New York 2001. Several Finnish benchmarking projects included IDEO during this time, on a more general level see Juha Järvinen and Ilpo Koskinen: Industrial Design as a Culturally Reflexive Activity in Manufacturing. Publication Series of the University of Art and Design Helsinki A33, Saarijärvi 2001.